

中小企業組織化の現状と課題

百 瀬 恵 夫

目 次

- 一 はじめに——組織化の意義
- 二 現行の中小企業関係組合法と組合制度
- 三 中小企業等協同組合の業種別設立状況
組合加入および事業利用状況
- 四 組合加入率と共同事業利用度
(一) 組合別平均組合員数と組合特性
(二) 実態調査にみる組合の共同事業と機能
- 五 組合員意識調査にみる活動状況
(一) 組合の機能についての組合と組合員調査
(二) 組合運営上の問題点
- 六 共同事業の低い利用度
(一) 組合員の連帯意識の欠如
(二) 組合の財政基盤が弱体
(四) 組合事務局が弱体

(四) 組合リーダーの欠如

七 八〇年代の共通課題と組合の対応

八 組合の共同事業の新展開と課題

(一) 共同経済事業の位置づけ

(二) 調整機能としての共同事業

(三) ソフト的共同事業の展開

(四) 共同事業運営上の課題

一 はじめに——組織化の意義

中小企業の組織化の重要性については、今更ここで強調するまでもない。とくに、わが国の中小企業は、規模が中小であることが原因となって、国民経済的矛盾・問題性をもたらしている。中小企業の低生産性、低賃金、経営難、経営不安定性、劣悪労働条件などは、大企業との格差要因を色濃くし、中小企業は質的面で脆弱性をもっている。わが国の資本主義発展の独自性が、企業規模格差を生み、国民経済的矛盾としての中小企業問題であることを基本において、中小企業政策を推進しなくてはならないであろう。

すでに、中小企業は弱者ではない、とする論者もみられるが、わが国中小企業が歴史的・構造的命題を負った問題性を根深く温存している現状において、中小企業は依然として弱者である。ことに、経済の安定低成長の時代になった今日の方が、大企業との格差を大きくしていく傾向を示している。中小企業の組織化は、これからが正念場である。わが国は戦後の混乱から立ち上がり、高度経済成長期にはめざましい経済発展を遂げ、経済大国にまで築き上げた。オイル・ショック

ク後、転換調整期を経て低成長期に入っているが、この間に果たしてきた中小企業、とりわけ中小企業組合の果たした役割は、大きく評価されなければならないであろう。

中小企業施策の受け皿としての中小企業組織と、中小企業のもつ問題性解決のための中小企業組織は、わが国経済の活力であり、国際競争力を強化した原動力であったことを、改めて認識すべきである。個々の企業では弱体な中小企業が、組織の力によって不利を是正・克服するために、中小企業組織化の重要性がある。しかし、中小企業をとりまく基本的な環境要因の変化、すなわち、国際化の一層の進展、国民意識の変化とニーズの多様化、雇用労働情勢の新たな展開、地域社会の健全な発展への要請の高まり、など今後中小企業組織がどのように対応したらよいか、重要な岐点に立たされていることも事実である。そこで、本稿では、わが国中小企業組織の現状をふまえて、今後の組合の果たすべき役割と課題について究明してみたい。

なお、『中小企業組織』とは、「一定の目的・ルールの下に経済的力の向上を目指す複数の中小企業の結合体」ととらえることにする。その代表的なものが「中小企業等協同組合法」や「中小企業団体の組織に関する法律」などの組合法に規定されている組合である。その他、中小企業が集まって共同出資等の形態でできている会社、工業会、協会、社団・財団法人や中小企業団体中央会をはじめ商工会、商工会議所も含まれることになる。加えて、今日多くみられる中小企業の任意グループがあるが、これも中小企業組織とみるべきであろう。しかし、本稿では、組合法に基づく中小企業組合についてのべることにする。

二 現行の中小企業関係組合法と組合制度

現行の中小企業組合の關係法と組合制度（第1表）について概述してみよう。

「中小企業等協同組合法」は、昭和二十四年に制定された。この法律の定める組合の趣旨は、経済的に力の弱い中小企業者や勤労者その他の者が、相互扶助の精神を基盤として協同の事業を行ない、経済的地位の向上をはかることである。組合の種類としては、「事業協同組合」、「事業協同小組合」、「火災共済協同組合」、「信用協同組合」、「協同組合連合会」、「企業組合」などがあり、組合の種類が多岐にわたっている。

この法律に基づく組合の特質の主なるものをあげると、第一に、組合員の対象が拡大された反面、組合員になるための資格としての事業者の企業規模が縮小されたことである。第二に、組合の基準、原則を明確にするとともに、独占禁止法の適用を原則として除外したことである。その要件として、相互扶助を目的とすること、任意に加入脱退ができること、議決権および選挙権が平等であること、剰余金の配当に制限を設けること、さらに、組合は組合員に直接の奉仕をすることを目的とし、また、組合は特定の政党のために利用してはならないことがあげられている。

これらの基準や原則は、いわゆる「ロッヂデール原則」(①門戸開放の原則、②議決権平等の原則、③市場主義の原則、④利用高配当の原則、⑤現金販売の原則、⑥量目、品質本位の原則、⑦自助の原則、⑧組合員教育の原則、⑨政治的中立の原則)のうち、とくに①、②、④、⑦、⑨に準じていることがわかる。第三に、組合構成や運営面で自主性を強め、民主化を徹底したことである。とくに組合の認可制を廃止し、行政官庁の監督を後退させたことである。第四に、組合の企

中小企業組織化の現状と課題

第1表 現行中小企業組合関係法及び組合制度

中小企業組合関係法	制定年	組 合 の 種 類	現 在 設 立 数 (56.3月末現在, 環 衛は56. 2. 1 現在)
中小企業等協同組合法	昭 24	事業協同組合	46,802
		事業協同小組合	39
		火災共済協同組合	43
		信用協同組合	475
		協同組合連合会	749
		企業組合	5,034
中小企業団体の組織に 関する法律	昭 32	商工組合	1,813
		商工組合連合会	72
		協業組合	1,137
商店街振興組合法	昭 37	商店街振興組合	1,836
		商店街振興組合連合会	67
環境衛生関係営業の運営 の適正化に関する法律	昭 32	環境衛生同業組合	582
		環境衛生同業組合連合会	16
		環境衛生同業小組合	0
酒税の保全及び酒類業組 合等に関する法律	昭 28	酒造組合	227
		酒造組合連合会	28
		酒販組合	500
		酒販組合連合会	47
塩業組合法	昭 28	塩業組合	1
		塩業組合連合会	0
内航海運組合法	昭 32	内航海運組合	144
		内航海運組合連合会	10

業体的性格を強調したことである。組合が、経済合理性の上に成立する組織であり、企業性格をもつて運営されることを規定している。

「中小企業団体の組織に関する法律」は、昭和三二年に制定され、中小企業団体を規制する基本的な法律である。この法律に基づく組合のうち、「協業組合」は、昭和四二年に制度化したもので、大きな特色を有している。協業組合は、協同組合と類似した組織であるが、組合自体が事業の主体であるため、組合員の競争を禁止している。組合員の事業を助成することを趣旨とする協同組合とは、本質的に異なっている。

「商店街振興組合法」は、昭和三七年

中小企業組織化の現状と課題

制度比較一覧

商 工 組 合	協 業 組 合	商店街振興組合	環境衛生同業組合
資格事業の改善発達、経営の安定合理化	事業規模の適正化による生産性向上、共同利益の増進	商店街地域の環境整備	環境衛生水準の向上、資格事業の改善
人的結合体	人的結合体・物的結合体	人的結合体	人的結合体
指導教育、情報の収集・提供、調査研究、調整事業、組合協約・特殊契約締結事業、その他	協業の対象事業、関連事業、付帯事業	商店街に関する環境整備、共同経済事業	適正化事業、指導・検査事業、その他
行政庁の認可	行政庁の認可	行政庁の認可	行政庁の認可
1都道府県以上の区域を地区として地区内で資格事業を行うものの2分の1以上が加入すること	4人以上の事業者が参加すること	1都道府県以内の区域を地区として商業またはサービス業を営む事業者の30人以上が近接してその事業を営むこと	都道府県毎に1個の組合資格事業者の2分の1以上が加入すること
地区内において資格事業を営む中小企業者および定款に定めたときは3分の1未満の中小企業者以外の者	中小企業者および定款で定めたときは4分の1以内の中小企業者以外の者	地区内で商業またはサービス業を営む者、定款で定めたときはこれ以外の者	地区内において資格事業を営む者
有限責任	有限責任	有限責任	有限責任
4人以上	4人以上	7人以上	20人以上
自 由	総会の承諾が必要	自 由	自 由
自 由	持分譲渡による	自 由	自 由
な い	な い	な い	な い
な い	な い	な い	な い
100分の25	100分の50未満	100分の25	100分の25
平等（1人1票）	平等（但し定款で定めたときは出資比例の議決権も可）	平等（1人1票）	平等（1人1票）
共同経済事業のみ 100分の20まで	な し	100分の20まで	共同経済事業のみ 100分の20まで
利用分量配当または1割までの出資配当	定款に定める場合を除き出資配当	利用分量配当または1割までの出資配当	利用分量配当または1割までの出資配当
事業協同組合へ			

中小企業組織化の現状と課題

第2表 中小企業組合

	事業協同組合 (事業協同小組合)	企業組合	火災共済 協同組合	信用協同組合
目 的	組合員の経営の合 理化、経済活動の 機会の確保	働く場の確保、経 営の合理化	火災等による財産 上の損害補てん	資金の貸付、預金 の受入れ
性 格	人的結合体	人的結合体	人的結合体	人的結合体
事 業	組合員の事業に関 する共同施設、資 金の貸付、福利厚 生、その他	定款に掲げる事業 (商業、工業、鉱 業、運送業、サー ビス業、その他)	組合員の火災等 による損害補てん のための共済	組合員に対する資 金の貸付、預金・ 定期積金の受入、 その他
設 立	行政庁の認可	行政庁の認可	行政庁の認可	行政庁の認可
設立要件	4人以上の事業者 が参加すること	4人以上の個人が 参加すること	1,000人以上が加 入すること、出資 額200万以上であ ること	300人以上が加入 すること、出資金 額1,000万円以上 (東京都は、大蔵大臣 の指定する人口 50万以上の市は 2,000万円以上) であること
組 合 員 資 格	地区内において事 業を行う小規模の 事業者(小組合に ついては原則とし て小企業者に限 る)	個人に限る	地区内において事 業を行う小規模の 事業者	地区内における小 規模事業者または 地区内に住所を 有する者、勤労者
責 任	有限責任	有限責任	有限責任	有限責任
発起人数	4人以上	4人以上	4人以上	4人以上
加 入	自 由	自 由	自 由	自 由
脱 退	自 由	自 由	自 由	自 由
組 合 員 比 率	な い	全従業員の1/2以 上が組合員	な い	な い
従事比率	な い	全組合員の2/3以 上が組合事業に従 事	な い	な い
1組合員 の出資限 度	100分の25	100分の25	100分の25	100分の10
議 決 権	平等(1人1票)	平等(1人1票)	平等(1人1票)	平等(1人1票)
員外利用 限 度	100分の20まで	な し	員外利用禁止 (親族等可)	預金の受入れは、 預金量の100分の 20まで
配 当	利用分量配当また は1割までの出資 当配	従事分量配当また は1割までの出資 配当	利用分量配当また は1割までの出資 配当	利用分量配当また は1割までの出資 配当
組織変更	協業組合へ 商工組合へ	協業組合へ		

に制定された。商店街については、一般の事業協同組合では問題があるとして単行法が成立した。この法では、中小企業に限らず、百貨店その他の大規模事業者も加入できるので、中小企業組織の原則には反する面をもっている。しかし、この組合といえども、組合の基準や原則は、一般の協同組合と同様である。

その他に「環境衛生関係営業の運営の適正化に関する法律」（昭和三十一年）、「酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律」（昭和二十八年）、「塩業組合法」（昭和二十八年）、「内航海運組合法」（昭和三十三年）などに基づく組合の種類がある。

以上みたように、中小企業組合関係法に基づく組合制度は、それぞれの組合の「目的」「性格」「事業」などに特色をもって存在している。（第2表）は、中小企業の組合制度を比較したものであるが、これをみて明らかなのは、ロッチデール原則を何らかの形でつらぬいているということである。これについては、これまでにさまざまな論議がみられるが、組合の基本原則や理念にかかわる問題であるだけに、慎重な論議が必要である。

三 中小企業等協同組合の業種別設立状況

中小企業等協同組合の設立状況を、業種別にみたものが、（第3表）である。また、（第4―(1)表）、（第4―(2)表）、（第4―(3)表）は、近年の組合設立状況をみたものである。この資料によって、組合設立状況を概観してみることにする。

中小企業組織化の中心的な存在は、「事業協同組合」である。（第1表）の組合総数に占める事業協同組合の比率は、実に七八・五％にも達し、事業協同組合の果たしている役割と意義の大きいことがわかる。事業協同組合は、昭和三五年に休眠組合の整理が行なわれて、約二〇％が減少し、さらに五六年にも休眠組合の整理が行なわれている。近年の設立の動

中小企業組織化の現状と課題

第3表 中小企業等協同組合等業種別設立状況

(56年3月末現在)

	組合の種類 業 種	事業 協同 組合	事業協 同組合 連合会	企業 組合	事業協 同組合 小組合	商工 組合	商組 連合会	協業 工合会 組合
1	食 料 品 製 造 業	2,719	97	217	3	221	7	150
2	織 維 工 業	1,637	25	101	4	334	14	73
3	衣服その他繊維製品製造業	856	8	114	0	75	7	31
4	木 材 ・ 木 製 品 製 造 業	3,142	51	278	0	23	1	55
5	家 具 ・ 装 備 品 製 造 業	662	9	81	1	24	0	34
6	パルプ・紙・紙加工品製造業	267	4	51	0	56	5	10
7	出版・印刷・同関連産業	473	4	46	0	60	3	30
8	化 学 工 業	427	1	36	0	25	1	12
9	石油製品・石炭製品製造業	19	0	0	0	0	0	4
10	ゴ ム 製 品 製 造 業	81	2	2	0	8	1	1
11	皮 革 ・ 同 製 品 製 造 業	191	4	12	2	11	2	13
12	窯業・土石製品製造業	1,188	18	85	2	108	5	83
13	鉄 鋼 業	408	7	27	0	31	0	1
14	非 鉄 金 属 製 造 業	126	1	5	0	7	0	10
15	金 属 製 品 製 造 業	906	17	63	2	52	4	34
16	機 械 製 造 業	1,089	14	59	0	14	1	14
17	電気機械器具製造業	333	2	21	0	5	0	1
18	輸送用機械器具製造業	300	1	30	0	1	0	9
19	精密機械製造業	135	1	6	0	6	0	2
20	そ の 他 の 製 造 業	1,569	25	197	1	84	1	43
21	小 計	16,528	291	1,431	15	1,145	52	610
22	農 業	227	8	23	2	6	0	6
23	林 業 ・ 狩 猟 業	421	16	47	0	1	0	5
24	漁 業 水 産 養 殖 業	186	4	6	1	10	0	0
25	鉱 業	633	18	47	0	6	0	18
26	建 設 業	4,028	57	305	1	71	0	60
27	卸 売 業	15,571	206	2,402	5	526	18	183
28	小 売 業							
29	商 店 街	1,887	36	3	0	0	0	0
30	金融・保険・不動産業	602	8	8	0	6	0	2
31	運 輸 ・ 倉 庫 業	1,206	22	138	0	3	0	145
32	サ ー ビ ス 業	3,201	29	315	14	29	2	97
33	小 計	27,961	403	3,294	23	658	20	516
34	そ の 他	2,313	53	309	1	10	0	11
35	合 計	46,802	747	5,034	39	1,813	72	1,137

資料出所：中小企業庁調べ

中小企業組織化の現状と課題

第4表 最近の組合新規設立状況

第4-(1)表 組合種類別組合設立状況

種類 年度	事協 同組 業合	事小 業協 組同	火災 同組 済合	協同 同組 用合	信協 同組 合会	協連 同組 合会	企 業 組 合	協 業 組 合	商 工 組 合	商連 工組 合会	商振 興店 組合	環同 境業 衛生 組合	環同 境業 衛生 組合	同業 小組合	合 計
54年度	1,203	0	0	0	20	85	24	34	0	36	1	0			1,403
55年度	1,207	0	0	0	22	73	36	32	0	47	1	0			1,418

第4-(2)表 業種別設立状況(事業協同組合) 第4-(3)表 業種別設立状況(商工組合)

		年 度		54年度	55年度			年 度		54年度	55年度
業 種						業 種					
製 造 業	食 料 品			43	28	食 料 品			1	1	
	織 維 工 業			7	10	織 維 工 業			1	0	
	衣服・その他繊維製品			21	21	衣服・その他繊維製品			7	11	
	木 材 ・ 木 製 品			40	32	木 材 ・ 木 製 品			0	0	
	家 具 ・ 装 備 品			11	8	家 具 ・ 装 備 品			2	1	
	パルプ・紙・加工品			6	3	パルプ・紙・加工品			0	1	
	出版・印刷・同関連			9	8	出版・印刷・同関連			1	0	
	化 学 工 業			3	2	化 学 工 業			0	0	
	石 油 ・ 石 炭 製 品			1	3	石 油 ・ 石 炭 製 品			0	0	
	ゴ ム 製 品			1	2	ゴ ム 製 品			1	0	
	皮 革 ・ 同 製 品			3	4	皮 革 ・ 同 製 品			0	0	
	窯 業 ・ 土 石 製 品			48	59	窯 業 ・ 土 石 製 品			0	2	
	鉄 鋼 業			9	5	鉄 鋼 業			1	0	
	非 鉄 ・ 金 属			2	3	非 鉄 ・ 金 属			0	0	
	金 属 製 品			26	23	金 属 製 品			1	1	
機 械 業	機 械 器 具			11	10	機 械 器 具			0	0	
	電 気 機 械 器 具			6	1	電 気 機 械 器 具			0	0	
	輸 送 用 機 械 器 具			10	5	輸 送 用 機 械 器 具			0	0	
	精 密 機 械 器 具			1	0	精 密 機 械 器 具			0	0	
	そ の 他			21	18	そ の 他			0	1	
	小 計		279	245	小 計		15	18			
	非 製 造 業	建 設			246	256	建 設			1	2
・ 小 売				420	409	・ 小 売			13	9	
運 輸 ・ 倉 庫				40	52	運 輸 ・ 倉 庫			0	0	
サ ー ビ ス				107	113	サ ー ビ ス			5	3	
そ の 他				78	75	そ の 他			0	0	
小 計		891	905	小 計		19	14				
合 計		1,203	1,207	合 計		34	32				

資料出所：全国中央会調べ

きは、高水準ながら横ばいの状況にある。

事業協同組合は、全産業分野にわたって設立されているが、製造業、卸・小売業、サービス業に最も多く、製造業では、木材・木製品、食料品、繊維、窯業・土石、機械などに多い(第3表)。しかし、近年では、窯業・土石、倉庫・運輸、木材・木製品、食料品、金属などに設立が多くみられる(第4―(2)表)。

「企業組合」は、昭和二九年まで急増したが、その後横ばいとなり、五年の休眠組合の整理により半減し、そのまゝの状態を推移している。しかし、近年にいたって、企業組合の設立は、事業協同組合について多く、企業組合の設立の再浮上がみられる。また、企業組合は、卸・小売業に最も多く設立され、ついでサービス業、建設業、木材・木製品、食料品などに多い。

「商工組合」は、過当競争を防止して、中小企業の安定をはかるために、商工組合制度ができ、そのため中小企業安定法が廃止されて、調整組合は商工組合に組織変更してできたものである。商工組合は、中小企業構造改善制度の組織として認められているため、近年においても比較的多くの設立がみられる。商工組合の設立の多い業種としては、卸・小売業、繊維、食料品などにみられる。しかし、近年の設立状況では、卸・小売業、とくに衣服・その他繊維が目立ち、サービス業も多くなっている、これまでの業種と設立傾向が異っている(第4―(3)表)。

「協業組合」は、昭和四二年以降に設立されているので、組合としては最も若い。協業組合は、高度成長期に最も多く設立された組合であり、時代のニーズにあった組織化であったために急増した。しかし、近年の組合設立状況をみると、協業組合は、低成長時代にふさわしい体質を求めながら、新たな展開がみられる組織として再び注目されてよい。協業組

合設立の多い業種としては、卸・小売業、食料品、運輸・倉庫、サービス業、窯業・土石などの順である。

近年設立の多い組合として、「商店街振興組合」がある。この組合は、商店街の整備を目的としているが、近年問題化している大規模店舗の進出対策として組織化が進み、商店街振興組合は増加傾向を示している。

以上みたように、中小企業組織の母体ともいえるのが、事業協同組合であることが明らかである。(第4-1表)で組合設立数をみると、事業協同組合Ⅱ二四一〇、企業組合Ⅱ一五八、商店街振興組合Ⅱ八三、商工組合Ⅱ六五、協業組合Ⅱ六〇、協同組合連合会Ⅱ四二、環境衛生同業組合Ⅱ二の順となっている。この設立状況は、時代の変化と組合組織へのニーズをよく現わしているわけで、業種業態に応じた組織化の対応がみられる。しかし中小企業組織化の進展としては、一般的に横ばい傾向を示していて、今後の強力な組織化への指導体制の強化がのぞまれるところである。

四 組合加入および事業利用状況

「中小企業組織化政策ビジョン」の策定にあたって、全国中小企業団体中央会は、昭和五六年一〇月に多くの実態調査を実施した。その中の「中小企業意識調査」で「中小企業組織への加入状況をみると、(調査対象企業数一五、〇〇〇、回収数一、七七五、回収率一一・八%) 回答数一、七七五企業のうち、何らかの中小企業組織に加入しているものは、一、四五六企業(加入率八二・二%)で、このうち、中小企業組合に加入しているものは、一、二九九企業(同七三・二%)となっている。

また、事業協同組合に加入している企業は、八二八(加入率四六・四%)、商工組合は一四三(同八・一%)、商店街振

第5表 中小企業者の組合加入状況及び組合事業利用状況

第5-1)表 製 造 業

(昭和51年12月31日現在) (構成比%)

組合への加入状況		重複加入 状況	事業協同組合加入企業の事業専門別利用状況										
商工組合	事業協同組合	商工組合 と事業協 同組合	生産加工	販 売	購 買	保管運送	検 査	資金貸付	債務保証	試験 教調	驗 育査	受 注	そ の 他 (利用し ていない を含む。)
	2つ以上 の組合	1つ の組合											
13.4	8.8	29.1	7.2	18.4	11.1	18.6	3.1	7.5	21.0	7.0	19.6	4.9	43.6
		37.9											

資料出所：通産省「第5回工業実態基本調査報告書」

第5-2)表 卸 売 業

(昭和54年6月1日・・) (構成比%)

組合等への加入状況				共 同 事 業 実 施 状 況										
事業協同 組	商工組合	その他法 律に基 づく組 合	そ の 他	共同仕入	共同保管	共同運搬	共同宣伝	共 信 用 事 業	同 業 共 従 教	同 員 育	共 情 報	同 業 事	共同販売	そ の 他
27.2	23.2	6.4	12.2	40.0	6.0	9.0	37.0	7.0	15.0	13.0	20.0	8.0		

(注) 共同事業実施状況は、共同事業を行っていると回答した企業を100とした構成比である。

資料出所：通産省「第4回商業実態基本調査報告書」

第5-3)表 小 売 業

(昭和54年6月1日現在) (構成比%)

組 合 等 へ の 加 入 状 況					共 同 事 業 実 施 状 況									
事業協同 組 合	商工組合	商 店 街 振 興 組 合	そ の 他 法 律 に 基 づ く 組 合	そ の 他	共同仕入	共同保管	共同運搬	共同宣伝	共 信 用 事 業	同 業 共 同 員 育	共 情 報 事 業	同 業 共 同 販 売	そ の 他	
19.2	29.4	15.4	5.8	12.2	29.0	1.0	4.0	64.0	2.0	8.0	4.0	18.0	8.0	

(注) 共同事業実施状況は、共同事業を行っていると回答した企業を100とした構成比である。

資料出所：通産省「第4回商業実態基本調査報告書」

興組合八六（同四・八％）、社団・財団法人格の業界団体四八八（同二七・五％）、共同出資会社五八（同三・三％）、法人格をもたない団体・グループ四二五（同二三・九％）となっている。しかし、この数字は、回収率が一一・八％と低いことから、全体的には、加入率が高くでていると思われるので、未組織中小企業は、かなりの数値になるものと推測される。

そこで、本稿では、組合への加入率と共同事業の実施状況を条件を同じにして分析する関係上、資料(第5―(1)(2)(3)表)を使用することにする。

(一) 組合加入率と共同事業利用率

中小企業の組合への加入状況と組合事業の利用状況についてみたものが、(第5表)である。

「製造業」では、事業協同組合に三七・九％、商工組合一三・四％で両者合わせると五一・三％の加入率である。なお、商工組合と事業協同組合の二つに重複加入している企業は、七・二％になっている。つぎに、事業協同組合加入企業の事業部門別利用状況をみると、「資金貸付」が最も多く、二二・〇％、ついで、「試験研究教育調査」一九・九％、「購買」一八・六％、「生産加工」一八・四％、「販売一一・一％」、「検査」七・五％、「債務保証」七・〇％、「受注」四・九％、「保管運送」三・一％の順となっている。製造業の組合は、利用していないを含むその他が四三・六％と高く、組合事業の利用度がまだ低調であることがわかる。この資料は、昭和五一年末のものであるから、現在では組合事業に対するニーズは変化があるものと思われる。

「卸売業」では、事業協同組合に二七・二％、商工組合二三・二％、その他法律に基づく組合六・四％、その他一二・

二%となっていて、全体で六九・〇%となり、小売業について高い加入率となっている。共同事業の実施状況（昭和五四年六月）をみると、「共同仕入」四〇・〇%、「共同宣伝」三七・〇%の二つの事業が高い数値を示している。ついで、「共同販売」二〇・〇%、「共同従業員教育」一五・〇%、「共同情報事業」一三・〇%、「共同運搬」九・〇%、「共同保管」六・〇%、「その他」八・〇%となっている。今後の共同事業の動向としては、情報事業を中心とするソフト面の事業に重点が求められるものと思われる。

「小売業」について（昭和五四年六月）、組合の加入状況をみると、商工組合が二九・四%と最も高く、ついで事業協同組合一九・二%、商店街振興組合一五・四%、その他法律に基づく組合五・八%、その他一二・二%となっていて、全体で八二・〇%と小売業が最も高い組合加入率となっている。共同事業の実施状況をみると、「共同宣伝」が六四・〇%と最も高く、ついで、「共同仕入」二九・〇%、「共同販売」一八・〇%、「共同従業員教育」八・〇%、「共同情報事業」、「共同運搬」が共に四・〇%、「共同信用事業」二・〇%、「共同保管」一・〇%、その他八・〇%となっている。小売業の場合には、卸売業よりも共同宣伝に大きな比重がおかれていることがわかる。小売業の今後の共同事業としては、卸売業と同じく、ソフト面の事業が重視されよう。

（二）組合別平均組合員数と組合特性

（第6表）で組合種類別の平均組合員数をみると、組合のもつ特性が理解できる。

中小企業の中心的な組合であり、圧倒的な設立数をほこる「事業協同組合」は、六三人が平均組合員数で、比較的多い。この組合は、共同事業によって、組合員の事業の近代化・合理化等を図るもので、共同事業も組合員の事業に関係あ

中小企業組織化の現状と課題

第6表 組合種類別平均組合員数

組 合 の 種 類	平 均 組 合 員 数
事 業 協 同 組 合 (昭和53年11月現在)	63人
火 災 共 済 協 同 組 合 (昭和56年3月現在)	21,905
信 用 協 同 組 合 (昭和56年12月現在)	7,348
企 業 組 合 { 集 中 型 分 散 型	11 44
(昭和50年10月現在)	
商 工 組 合 (昭和52年9月現在)	323
協 業 組 合 (昭和49年8月現在)	10
商 店 街 振 興 組 合 (昭和56年3月現在)	64
環 境 衛 生 同 業 組 合 (昭和55年2月現在)	1,034

資料出所：全国中央会調べ

るものならば殆んど実施できる。設立も四人以上であれば可能で、中小企業者にとって最も利用しやすい代表的な組合であることによるものである。

以下、組合設立数の多い順に平均組合員数と組合特性についてのべてみる。「企業組合」では、集中型一、分散型四四となっていて、協業組合につぐ小型組合である。とくに集中型は、協業組合と類似する組織であることから、きわめて少ない組合員数をもって構成されている。企業組合は、組合員の事業を統合して、組合自体が一つの事業体となり、商業、工業などの事業を行なう組合である。そのため、組合員が個人に限られるので、企業の加入はできない。その意味から、企業組合は、小零細事業者の経営規模の適正化を図るのに適しているとい

えよう。

「商店街振興組合」は六四組合員となっていて、事業協同組合とはば同数である。この組合は、小売業、サービス業を中心に商店街に組織し、三〇店以上が近接して商店街を形成している場合に限られる。アーケード、街路灯の設置や商店街の改善などの環境整備事業などを行なうものである。そのため、大型店や銀行などの加入もできるようになっている。

近年では商店が街ぐるみで組織化を行ない、近代化と大型店対策に対応しているところが多い。「商工組合」は三二三と組合員数は多い。この組合は、同業者で組織し、地区内に一業種に一組合の設立しか認められず、しかも地区は原則として都道府県以上である。設立には地区内有資格者の過半数の加入が必要であり、一部大企業の加入も許される。商工組合は、業界を代表する同業組合的な性格をもつものである。

「協業組合」では、一〇組合員であり、人的・物的結合体としての組合の性格を示している。この組合は、時代的要請を受けて、協業化の必要性から生れたもので、組合員の事業を統合し協業化することによって、企業規模の適正化・生産性の向上などを図るもので、組合自体が一つの独立企業体といえる。このように、組合自体が独立の事業主体であることは、企業組合と同じであるが、組合員は事業者に限られるほか、出資、議決権、加入脱退などにも制約があり、会社に近い運営をめざすものとして注目される組織である。

「環境衛生同業組合」は、一、〇三四と多くの組合員をもって構成されている。これには、昭和三二年に制定された「環境衛生関係営業の運営の適正化に関する法律」によって定められているものは、飲食店、喫茶店、食肉販売、氷雪販売、理容美容、旅館、浴場、クリーニングなど一八業種である。この組合は、商工組合に近いものであり、設立は、環境

法によって都道府県単位に一業種一組合、全国に一業種一連合会のみ認められている。そのため、組合員数が多くなっているのである。

「信用協同組合」は、七、三四八となっているが、この組合は、組合員に対する資金の貸付、預金の受け入れなどを業務とする金融事業が目的であるために、スケール・メリットを求めて組合員を多数擁している。「火災共済協同組合」は二一、九〇五と最大の組合員数をほこっている。この組合は、公共性が強いことから設立要件がきびしい。組合員に対して、火災等による損害補てんの共済事業が、組合の目的である。組合の設立は、都道府県に一組合、または業種別に全国に一組合、連合会は全国に一つだけ認められる。そのために、組合員の数は最大の規模を擁する結果となっている。この点では、規模の利益を求める信用協同組合と性格が類似している組合である。

このように、それぞれの組合には顔があると同じように、その性格に合った組合員数をもって構成し、機能していることが理解できるのである。

五 実態調査にみる組合の共同事業と機能

先般、全国中小企業団体中央会が、「中小企業組織化政策ビジョン」策定のために行った「組合員意識調査」(昭和五六年一〇月)結果を基に、本稿の組合の共同事業に関する事項、組合の今までに果たしてきた機能と今後果たすべき機能について、概要を述べることにする。

(一) 組合員意識調査にみる活動状況

① 組合に加入した動機

組合に加入した動機は、組合の設立目的と一致し、それが組合に対するニーズでもある。その第一位は、「組合の共同事業の魅力」(五一・六%)で、五割強となっている。ついで、「業者間の親睦」(二七・〇%)、「対外信用力の増大、企業のイメージアップ」(六・二%)、「地域社会への定着」(六・二%)の順となっている。これを組合種類別でみると、事業協同組合、商工組合、商店街振興組合はともに、「組合の共同事業の魅力」が最も多いほか、商工組合では、「業者間の親睦」(二八・五%)、商店街振興組合では、「地域社会への定着」(一五・八%)が比較的高い比率を示し、組合の性格を反映していることがわかる。

② 組合加入の契機となった魅力的な共同事業

組合への加入の契機となった最も魅力的な共同事業としては、「共同仕入・購入」(一八・一%)、「立地・環境の整備」(一三・七%)、「金融事業」(二二・〇%)、「共同宣伝・販売促進」(一〇・八%)、「共同生産・加工」(一〇・六%)などの順で、これらの事業で全体の六五%強を占めている。

これを組合種類別にみると、事業協同組合では、「共同仕入・購入」(一九・一%)、「金融事業」(一三・〇%)、「商工組合では、「共同仕入・購入」(二一・〇%)、「情報の収集」(一〇・二%)、商店街振興組合では、「共同宣伝・販売促進」(四三・八%)、「立地・環境の整備」(四二・八%)があげられる。

③ 組合事業の利用状況

利用度の高い組合事業としては、「金融事業」(一七・八%)、「共同仕入・購入」(一五・三%)、「共同宣伝・販売促進」

(一〇・三%)の順となっている。また、共同経済事業を利用度の第一位としている組合員は、四七・六%で、同様にハード的事業については四一・〇%、また、ソフト的事業については一四・〇%となっている。このように、組合事業の目的である共同経済事業を五割弱の組合員が利用度第一位としていることは評価されてよい。同様にハード的事業が重視されていることにも注目される。

組合の種類別にみると、事業協同組合では、「金融事業」(一九・三%)の比率が高く、商工組合では、「情報の収集・提供」(二四・八%)、ついで「共同教育訓練」(一三・七%)が、商店街振興組合では、「共同宣伝・販売促進」(四一・八%)が、利用度第一位の事業として高い比率をなし、ここでも組合の性格を反映した事業の利用状況を示している。

④ 組合の事業活動に対する評価

組合の事業活動に対する組合員の評価としては、「極めて満足している」が一三・八%、「まあまあ満足している」が六〇・七%、満足となるものは、全体の七五%となっている。一方、不満とするものは、一六・九%であり、組合種類別でも同様の傾向を示している。

⑤ 共同事業利用上の問題点

(イ) ハード的共同経済事業の利用上の問題点としては、「組合員相互の足並みが揃わない」(四三・六%)と「組合員の参加意識が低い」(四一・〇%)が最も高い比率となっている。このほか、「事業運営が効率的でない」(一五・八%)、「事業内容が環境変化に即応していない」(一五・一%)、「設備能力が不十分である」(一四・五%)などがあげられている。

(ロ) 研究開発事業の利用上の問題点としては、上述の場合と同様に、「組合員相互の足並みが揃わない」(三七・二%)

が最も高い。このほか、「優秀な専門スタッフがいない」(三二・七%)、「組合に事業を強力に推進するリーダーがいらない」(二五・四%)などが問題点としてあげられている。

(イ) 情報収集・提供事業の利用上の問題点としては、「全体的に情報量が不足している」(三七・七%)が最も大きい。このほかに、「組合員のニーズに合わせた個別情報の収集・提供が不十分である」(二五・六%)、「すぐに使える情報が少ない」(二四・三%)、「情報収集・提供体制が不十分である」(二三・五%)などが比較的大きな問題点となっている。

(ニ) 市場開拓事業の利用上の問題点としては、「組合員相互の足並みが揃わない」(四〇・二%)が最も高い。ついで、「組合に事業を強力に推進するリーダーがいらない」(二九・一%)、「優秀なスタッフがいない」(二五・三%)などがあげられている。

以上のように、情報事業を除いては、各事業とも組合員相互の足並みが揃わないことが、事業利用上の最大の問題点となっていることがわかる。また、研究開発事業と市場開拓事業では、問題点は大体において共通している。

⑥ 組合機能発揮のために最も必要な条件

組合機能を発揮するために、現在組合にとって最も必要なことは、「強力なリーダーシップの確立」(三〇・七%)が最も多く、ついで、「組合員の参加意識の高揚」(二一・〇%)、「財政基盤の強化」(一五・二%)の順となっていて、組合運営の基本的問題と一致してくる。

(二) 組合の機能についての組合と組合員調査

中小企業組織化の現状と課題

第7表 80年代の共通課題と組合の対応（組合実態調査）

共 通 課 題			対 応 の 方 法							
項 目	%	順位	組合による共同化が効果的					組合では効果なし	順位	
			効果的	順位	即実行可能	順位	近い将来可能			順位
合理化によるコスト引下げ	27.8	3	46.7		16.8		9.9		21.1	
売上・受注の維持・拡大	55.0	1	40.1		16.5		5.2		25.2	3
新規需要の開拓	19.9	5	45.0		17.4		10.9	4	18.7	
製品の改善・開発	10.5	9	56.4	2	23.3		14.6	3	16.5	
情報収集力の強化	10.5	9	52.2		27.5	2	7.3		8.5	
人材の養成・確保	20.9	4	51.7		23.6	5	10.5		18.8	
後継者の育成	17.6	7	35.4		15.2		5.9		23.9	4
福利厚生の実施	3.7	17	54.1	4	27.0	3	8.1		8.1	
労働条件・職場環境の改善	4.5	14	36.3		14.3		10.4		23.1	5
サービスの充実	4.0	16	50.0		26.3	4	3.8		16.9	
経営技術・形態の研究	9.6	11	47.2		18.3		9.8		16.5	
金融の円滑化	19.9	5	55.0	3	28.7	1	5.3		9.8	
公害問題の解決	2.3	18	48.9		14.1		10.9	4	20.7	
立地・環境の整備・改善	8.7	13	66.4	1	22.3		16.1	2	9.0	
省エネ・省資源化	1.9	19	45.3		18.7		10.7		17.3	
事業の転換・多角化	4.1	15	25.3		6.6		9.6		36.7	1
大企業の進出への対抗	16.7	8	53.8	5	15.5		10.1		15.7	
過当競争激化への対応	33.6	2	40.1		13.4		7.4		25.7	2
取引条件の改善	9.4	12	49.3		20.2		8.7		16.5	
その他	1.9	19	52.0		13.3		24.0	1	17.3	

資料出所：全国中央会調べ（昭和56年10月）

（第7表）は、「今まで果たしてきた組合の機能と今後果たすべき組合の積極的機能」について、組合調査と組合員調査を対比したものである。

これによると、組合調査では、「今まで」最も高かった「金融の円滑化」（三八・五％）が、「今後」で四位に低下して二二・四％となっていることである。これは、組合員調査結果とも一致している。このことは、組織金融事業の今後に大きな問題を残す可能性があるもので、現状の金融情勢を単なる一過性の現象とみるのではなく、わが国の企業金融の構造上の問題（マネーフロー）として究明される必要があるだろう。商工中金を中心とした組合金融

に重大な影響を与えることになるので、慎重な検討が急がれると共に、より一層の組織金融の充実のために、組合・組合員のニーズに対応した積極的な対策が講じられなければならない。

「今まで」で第二位となっていた「組合員の経営体質強化」(三五・九%)は、「今後」では第一位(四三・〇%)となっている。

ついで、「人材育成、後継者育成」では、「今まで」七位(二二・八%)であったものが、「今後」では二位(三〇・四%)にランクされている。これは、組合員の調査でも同様の結果となっていて、今後人材の養成や後継者の育成に組合が果たすべき積極的な機能を求められていることがわかる。

また、「規模の利益の追求」や「情報活動の推進」については、組合調査では、「今後」では低下しているものの、組合員調査では、上昇または横ばい傾向となっていて、依然として根強い積極的機能といえる。

以上にみたように、全国中央会の最新の資料によれば、組合員のニーズの変化をよみとることができる。とくに、組織金融に対するニーズの変化は、中央会や商工中金にとってきわめて重大な変化と受けとめねばならないであろう。それは、とくに事業協同組合を中心とする組合の設立目的や機能評価の第一位に「金融の円滑化」があげられてきたからである。

六 組合運営上の問題点

すでにみたように、中小企業の組織化率や共同事業の利用状況は、必ずしも満足のいくものではない。既存組合の育成・強化はもとより、未組織中小企業の組織化も進展させなければならない。その推進母体である中央会の指導体制の強

化なくしては不可能なのが現状である。しかし、本稿では、すでに組織化されている組合の運営上の諸問題についての内容にすることにする。

今回の「中小企業組織化政策ビジョン」策定のための広範な諸調査によって、組合運営上の諸問題が明らかにされたが、そのいずれもは、古くして新しい問題である。すなわち、①組合事業の利用度が低い、②組合員の連帯意識が乏しい、③組合の財政基盤が弱い、④組合事務局が弱体、⑤リーダーの欠如の諸点については、これまでくりかえし指摘され、改善の努力が重ねられてきた。しかし、なおかつ問題点としてクローズアップされていることは、きわめて重大で根深い問題であることを改めて認識しなくてはならない。そして、思いきった、大胆な改革を行なわないと、これらの諸問題が未解決のまま組合運営が慢性化していくと、組合そのものの崩壊につながることを十分知っておくべきであろう。魅力ある組合、活性化された組合運営のためには、これら四つの課題解決がすべてであるといっても過言ではないのである。

(一) 共同事業の低い利用率

組合の共同事業は、組合制度のもつ重要な柱である。共同事業が成功しているか否かによって、組合力がわかるということもよい。共同事業の利用度が低いということは、組合自体にとって本質的な問題でもある。その問題点としては、組合員のニーズに対応した共同事業の内容を当初からもっていなかったり、すでに失っているものが多いことが指摘される。組合をとりまく環境条件は、つねに変化し、とくにニーズの多様化の進展がいちじるしい今日では、組合の共同事業が追いつけないような状況下にある。組合員にとっては、共同事業に魅力を感じなくなり、組合事業への依存度を低下させ

る。そのために共同経済事業が後退し、運営コストが高まるなど、デメリットの面が多くでている。

その背景としては、組合員の企業規模格差の拡大によって、組合員間での利用に差がでて、調整に無理が生じていることである。このことは、組合事業といえども、総花的な事業だけの展開では、機能しなくなっていることを示すものである。ニーズの共通する共同事業を組合員の規模別、業種別、製品別、販路別などにきめ細かく再グループ化して、スピードと小廻り性のある質の高い組合運営を行なえば、共同事業の利用率は、高くこそなれ低下することはないはずである。

共同事業の性格によって、組合員をヨコ割り、タテ割りにして、ニーズに合致した事業の運営をはかるべきである。経営環境のきびしい状況下にあるために、組合員は、組合に対してこれまで以上に高い経済性を求めている。本来の組合がもつ意識とは別に、組合員は組合に対して経済的利益を要請しているのが現状である。とくに、中小企業者は、目先の利益に対してきわめて敏感である。組合事業が自らの企業にとって利益を生むものであれば、問題なくついてくるが、そうでない場合は、直ちに離れるという離合集散の習性ともいえるべき行動原理を身につけている。これでは、組合事業の本質から離れてしまうことになるが、現実問題の解決にあたっては、このことをまず理解してかからねばならない。共同事業のメリットを、組合員に対して十分納得させるだけの組合事業を行なえば、組合に対する依存心が高まるに違いない。共同事業の魅力を理解させるには、組合事業を通じて、組合員に対してメリットを与えることが先決である。これでは、組合を単なる取引の場としか考えない組合員をつくり上げることになる、との指摘がなされよう。しかし、組合員にとっての組合事業の魅力が、経済的利益を生むものにその中心を移行している現状においては、このことを重視しなくてはならない。これと併行させて、組合員に対しては、組合のもつ本質的な原理・原則や意義をくりかえし実践し教育することで

ある。これによって、実践的な活性化された組合運営ができ、魅力ある共同事業として生きいきとしてくるのである。

(二) 組合員の連帯意識の欠如

組合は、組合員の相互扶助の精神を基本原則としている。組合員の連帯意識が組合を支える精神基調でなくてはならない。しかし、多くの組合においては、責任感、協力度、関心度の低い組合員が存在していることが指摘されている。その要因としては、組合員の企業規模や経営力の格差やニーズの違いなどがあげられるが、これは、前述した共同事業の場合と同じである。

組合の連帯意識は、組合員が組合を自分のものと認識し、同一視することによって高揚される。すなわち、個人と集団との同一視、集団への帰属意識が確立され、「自分のもの」と「他人のもの」、「うち」と「そと」のへだてをなくした集団構造となったとき、連帯精神の基調ができたことになる。組織化にあたっては、組合員の「ほんね（本音）」と「たてまえ（建前）」をはっきりさせることである。共同事業などの経済行為となれば、利害関係がでるために、「たてまえ」は実態のごまかしの論理に用いられ、「ほんね」をばやかす用具に使う場合がしばしばみうけられる。リーダーシップと深く関係することであるが、組合員の「ほんね」を基調とする組合運営が、連帯意識を高める基本原理であるといつてよい。今や企業も組合も、世代交替の時期にある。組合執行部がマンネリ化し、リーダーもほとんど変っていない組合もある。若い青年層の力が発揮されないばかりか、新規事業がほとんど行なわれない低滞した組合が多くみられる。後継者を育成しフレッシュで活力のある執行部体制をつくるのも現執行部の重要な任務である。今後は組合も企業も後継者格差の時代になるであろう。真に組合運営を託せる、しっかりとした次代の人材育成こそ、組合執行部に課せられた重要な任務

である。また、執行部は、ある程度のローテーションをつくって、組合運営のマンネリ化と組合事業の不活発化を防ぐことである。そして、任期間中に精力的に活躍して次の執行部にバトンタッチをすれば、組合運営はフレッシュで活性化され、魅力ある組合となるに違いない。

(三) 組合の財政基盤が弱体

組合は、共同事業の実施が主体であるにもかかわらず、組合の基本財産である出資金がきわめて手薄である。これでは、共同事業に対する組合員の要請もできなくなるというものである。組合が、個々の中小企業者ではなし得ない事業を組織の力によって共同化しようということであれば、共同事業の内容や質は、高次元にあるはずである。どうしても事業は、組合事業として取るに足らないものと考えるべきである。高次元の共同事業を実現するためには、基本財源が保持されていなくては不可能である。自らの協力不足で組合財源を貧弱にしておきながら組合の共同事業に対する要求を出すというのは、権利だけを主張して義務を怠っている組合員であるといわねばならない。エゴイズムを棄てることが、自らの組合を大きく育て、自企業がそれにもなって成長することを理解できれば、基本財源の充実は態動的になされるはずである。また、組合の出資金を多くすることが、組合員の帰属意識や連帯意識を高めることになり、共同事業に対する要請も高まるはずである。そのためには、共同事業によって経済的利益を組合員が享受することが先決であり、それと併行して出資金を増大させていく方法がのぞましい。

一方、組合に剰余金が発生した場合の処理方法についての考慮が必要であろう。利用高配当の原則にしたがって、すべて配分してしまう組合がみられるが、これでは組合財源は増えない。これからは、組合自体が収益性を重視して、経済主

体としての事業運営を行なうことをもっと明確に打ち出すべきである。収益については、一定割合をきめて、組合の内部留保として残して、組合事業の一層の充実・強化のための財源とすることが必要である。

さらに、組合の賦課金についての問題がある。組合運営の必要経費は、共同事業による収益と組合員からの賦課金によってまかなわれることになっている。組合の諸経費の増大にともない、賦課金も自然増の形とならざるを得ない。賦課金の納付は、組合員の義務ではあるが、それが負担になったり、抛出したがらないような組合員と組合との関係であるとなれば、その組合事業は運営面で問題性をもっているといえる。組合事業は、すべて経済性をともなうものばかりではない。しかし、これについても、大極的にみて組合員にとって真に有益な事業であれば、その意義を認めて応分の賦課金は負担することを惜しまないに違いない。問題は、費用対効果が明確にできないものや、即効性に乏しい組合事業であっても、それが組合員のための積極的な事業であることが理解されれば、組合員は喜んで賦課金の負担に応ずるに違いない。「ほんね」の組合員集団であれば、賦課金についての問題は存在していないはずである。賦課金の高額な組合ほど組合員の結束力が強固で、共同事業の運営が活発であり、かつ高度であることを十分知ってほしい。

（四）組合事務局が弱体

組合運営の「かなめ」としての存在が事務局である。とくに、事務局長の任務は重大である。組合幹部は、自らが事業者として経営の第一線に出ているために、組合運営の実際面にはほとんどタッチできないのが実情であり、事務局まかせの運営である。にもかかわらず、事務局に対する組合幹部や組合員の対応は、あまりにも無理解で重要視していない組合が多い。まず、事務局を自分の会社の常勤役員の立場に置き換えて、組合スタッフとしての位置を与えるべきである。俺

たちの組合費で事務局を雇っている、といった感覚をもっているようでは、論外といわざるを得ない。組合の共同事業の最大のメリットは、有能な人材が確保できることである。例えば、事業協同組合員の平均数が六三になっているが、一組合員が年間二〇万円負担すれば、一、二六〇万円の年収で事務局長を迎えることができる。有能な人材であるから、彼は、組合事業によって、その何倍もの収益を上げるに違いない。第二の人生的な考え方をもった人を迎えたり、そのような待遇をもって事務局員を採用しないことである。とくに、組織的な経営とマーケティングに関する知識とキャリアを持ち合わせた人材を得ることである。組合運営の重要性和共同事業の性格からみれば、事務局長は高給をもって遇すべきが当然であるし、また、それに十分応え得る収益性の高い事業を行える人材であるはずである。

組合運営の根本問題である共同事業の利用度を高めること、連帯意識の高揚、財政基盤の確立は、有能な事務局長の手腕によって解決が可能になるだろう。

組合リーダーの役割は、自分自身が非常勤なるが故に、最高の人材を事務局長にすることが重要な任務である。組合運営の実際面を施せる人材の確保に、リーダーは最大限の努力をつくすべきである。リーダーの情熱と事務局体制の強弱は一致している。すぐれたリーダーの下にすぐれた事務局体制がつくられるのである。

組合調査によれば、事務局を有していない組合が四分の一にも達している。また、事務局があっても体制が弱体な組合が多いのが現状である。これでは、組合という形だけがあって魂がないと同じことである。組合は誰れのために存在し、何をなすべきか、組合員は組合に対して何を求め、自ら何を果たすべきかを、原点に立って考えてみるべきであらう。

(四) 組合リーダーの欠如

前述の組合員意識調査によれば、組合機能発揮のために、現在組合にとって最も必要なことは、「強力なリーダーシップの確立」であることを第一位にあげている。組合運営が成功している組合には、必ずすぐれたリーダーと事務局の存在がある。そこで、ここでは、組合運営のリーダーの資質についてのべてみよう。

組合のリーダーの資質としては、個人的に保有する条件としての「個人的条件」と、リーダーが成員を含めた対外的活動のうえでの条件としての「対外的条件」に分けることができる。

① 個人的条件（個人的特性要因）としては、(イ)団体的条件、(ロ)性格（社交性、決断力、感情安定性）、(ハ)社会的経験（年令、経歴など）、(ニ)知識・知性、(ホ)企業経営力（業界、集団内での企業地位）、(ヘ)創造性、(ト)道義性、(チ)責任感、(リ)決断力・行動力、(フ)表現力、などであり、この個人的条件はリーダーとして個人の資性・人格性といった属性に、企業経営者としての能力が加わったもので、これが組合員への信頼感につながり、リーダーシップを発揮するための背景をなすものである。

② 対外的条件としては、(イ)集団化に対する理念、(ロ)明確な目的意識による統率力、(ハ)問題処理と適応能力、(ニ)渉外能力（対行政機関、指導機関、金融機関）、(ホ)情報収集・処理・利用能力、(ヘ)説得力、(ト)後継者の育成能力、などであり、これらの対外的条件は、リーダーとしての組合員との接触を通じて要求される能力で、とくに成員に対するリーダーシップに必要な条件である。

この二つのリーダーの条件は、相互に関連し合っているもので、これが一体となつてはじめてリーダーとしての条件をつくりだすものである。一企業のリーダーと異なり、組合のリーダーは、多くの条件を要求されるが、これらの条件を満

たすリーダーを求めることは現実には無理であろう。しかし、このような条件を備えるよう、リーダーは自ら努力をすることが重要であり、そのようなリーダーを生むような組合の状況をつくり出すことが必要である。

七 八〇年代の共通課題と組合の対応

中小企業がかかえている、八〇年代の共通課題に対して、組合がいかに対応しようとしているかについて、検討を加えてみよう。

(第8表)は、共通課題に対して、組合による共同化が効果的であるものを「即実行可能」なものと「近い将来可能」なものと、組合では「効果なし」のものに分けて整理してある。

これを見るとわかるように、組合の対応がいかにむずかしいかがわかる。「八〇年代の共通課題」と「組合の対応」が一致しない面が多い上に、「即実行可能」な組合の対応と共通課題のランクとのくい違いがみられる。組合が中小企業のかかえている諸問題を解決できる万能組織でないことが、はっきりと理解できるのである。そして、最も重要なことは、組合では「効果なし」としている課題と今後いかに取り組み、効果を上げるかが組合の重点政策でなくてはならないということである。「事業の転換・多角化」、「過当競争激化への対応」、「売上・受注の維持・拡大」、「後継者の育成」、「労働条件・職場環境の改善」などの上位五つの課題は、組合の対応では効果ないとしてはいけない問題である。と同時に、組合が十分対応できる課題であるはずである。ここに組合自体のもつ体質について問題のあることを指摘されねばならない。

中小企業組織化の現状と課題

第8表 組合の機能—今まで果してきた組合の機能と
今後果たすべき組合の積極的機能—

機 能	組 合 調 査				組 合 員 調 査			
	今 まで		今 後		今 まで		今 後	
	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位
組合員の経営体質強化	35.9	2	43.0	1	32.9	2	43.9	1
規模の利益の追求	32.1	3	24.3	3	21.8	4	23.1	4
技術、製品等の改善・開発	8.2	11	12.0	11	6.3	13	9.1	12
マーケティング活動の推進	4.8	14	9.2	12	7.7	11	15.3	7
情報活動の推進	29.5	4	22.4	4	25.5	3	24.7	3
人材養成、後継者育成	12.8	7	30.4	2	11.5	8	28.3	2
組合員労務面の改善・充実	11.2	9	12.5	10	10.2	10	11.9	11
共同サービスの推進	9.8	10	8.1	13	12.9	7	7.7	13
経営技術・形態の研究	5.2	13	13.2	9	4.8	14	12.0	10
金融の円滑化	38.5	1	22.4	4	37.1	1	20.8	5
大企業の圧迫進出への対抗	11.6	8	16.1	6	11.5	8	18.8	6
業界の秩序維持	17.3	6	13.5	8	17.9	5	14.2	8
対外信用増大イメージ向上	17.8	5	14.0	7	17.7	6	13.3	9
地域社会への奉仕	6.2	12	7.9	14	7.1	12	7.5	14
海外投資・輸出入等窓口	0.2	19	0.5	19	0.1	19	0.5	19
省エネ・省資源化	1.6	17	3.9	15	1.5	17	3.7	15
政策活動推進	1.5	18	2.8	16	2.1	16	2.7	16
施策受皿機能	2.5	16	1.6	18	2.7	15	1.7	17
その他	2.7	15	1.8	17	1.1	18	0.7	18

資料出所：(第7表)に同じ

八〇年代の共通課題は、社会的・国民的ニーズの反映である。組合および組合員も、これに対応した取り組み方をしなくてはならない。個々の中小企業が、解決困難な問題を共同事業によって解決することに、組合で対応する意義があるわけであるから、共通課題をもう一度掘り下げて、組合による積極的な対応を具体的に検討することが望まれる。

以上のことをふまえて、組合および組合員をめぐる環境変化に対して、組合はどう対応してきたかを概観し、問題点を指摘したい。

オイルショックを契機とする経済・経営環境の変化は、中小企業に対

して厳しい対応と努力を迫った。これに対応できた企業と、できなかった企業が、そのまま企業格差となって現われている。産業構造をはじめ、業種構造の変化や業種間格差も同様であり、組合格差についても全く同じことがいえる。

とくに、量から質への経営戦略の転換は、組合にとって最大の試練でもあった。規模の利益を実現するための共同経済事業に組合活動の中心が置かれていただけに、組合戦略の転換は容易ならざるものがあつたわけである。共同経済事業が活発な組合ほど、質的転換が困難であつた。元来、共同経済事業が実施されている組合は、組織体制が確立されているものがほとんどであるために、対応への機動性は有していたはずである。しかし、ハード面中心の共同事業から、ソフト面中心の共同事業への移行をマーケティングの側面から対処し、事業内容の質的变化を推進するための人材に欠ける組合が多くみられた。組合事業の質的転換は、口でいうほど容易なものではない。国際的な不安定要因の増大、経済成長率鈍化の中での競争激化、国民ニーズの多様化などの環境条件の変化の中で、組合員企業の維持発展を図るためには、環境の変化とニーズを的確に把握し、創造性と機動性を発揮できる組合指導者と事務局体制が強化されていなくてはならない。組合にすぐれたリーダーが存在し、事務局に有能な人材が確保されていた組合は、共同事業の質的転換が比較的スムーズに行なわれたが、そうでない組合は、不調または失敗となっている。むしろ、共同経済事業が低調な組合ほど対応努力が少なくすんでいるのも、皮肉な状況である。

しかし、ここで明らかにしておきたいことは、量から質への転換の意義である。量を否定して質を追うということではない。量的拡大のみによる企業発展はもはや困難であることは改めていうまでもないが、ニーズを的確にとらえれば、量的確保が十分可能である。最新技術の導入や経営管理の合理化によるコスト低減は、量を否定しては決して実現できない

のである。合理的生産に必要な一定量が確保されて質的向上が達成されることを見失ってはならない。量から質への転換も、共同事業として十分達成可能な組織化事業であることを改めて理解することが必要である。

経営効率を高めることは、合理的な生産体制をバックにして成立するものであり、コスト低減の実現なくして競争力を有することはできない。マーケティング第一主義に立った共同事業を展開すべきであり、その意味でのソフト面の強化が最大の課題となるが、ハードウェアをもたないソフトウェアは、機能性を全く発揮しないことを知るべきであろう。ハード面とソフト面との整合性こそが、高い付加価値実現をめざす組合活動の今日的課題であるといつてよい。その場合に、ソフト面が先行してハード面が存在するということであり、ソフトウェアがより重要な組合活動であるということである。このように、組合活動は、これまで以上に組合運営のスペシャリストを必要としている。しかし、組合体制の現状は、質的転換を実現できる状況に乏しく、人、物、金ともに不足している組合が多いことは残念である。

このような組合活動の現状は、つぎのような原因と問題点を指摘することができる。(i)組合員自体が、対応すべき環境条件を把握していない。(ii)それに対する組合員指導のできる組合スタッフがいない。(iii)組合がどう対処したらよいかを方向づけ、共同事業のあり方を明示できるスタッフがいない。(iv)組合活動にとって有用な人材を優遇して迎えるという組合員の意識が欠けている。(v)そのために、共同事業も低調であり、財政基盤も弱く、事務局体制が弱体である。このように、環境変化にともなう組合員のニーズの把握と活発な組合活動を展開するためには、組合役職員のリーダーシップの高揚、事務局体制の確立と専門的分野については、専門家の活用をはかることである。とくに、事務局の確立と人材確保が組合活動のすべてであるといつてよく、待遇面でも優遇できるだけの組合の財政基盤の確立が必要である。財政基盤の弱

い組合では、人材が確保できない。そのために組合活動が低調である。共同事業が低調なために財政基盤が弱体であるという相関関係にある。「良い組合に良い事務局あり」、「良い事務局あるところに良い組合あり」ということは、実に含畜のある表現である。

八 組合の共同事業の新展開と課題

多様化する社会的・経済的ニーズに対応した組合の共同事業は、ますます重要性を高めている。そこで、新たな共同事業の展開と課題について検討を加えることにする。

(一) 共同経済事業の位置づけ

高度成長経済から安定低成長経済への移行にともない、組合の共同経済事業に質的転換をもたらしている。中小企業をとりまく環境変化への対応として受け止められているが、その本質的な問題についての検討が不足しているといつてよい。安定低成長の時代になったからといって、中小企業の地位が急上昇したり、大企業との格差が急に縮小したわけではなく、むしろ拡大傾向にある。国際的な不安定要因の中での企業展開、競争激化の中での企業維持、国民ニーズの多様化への企業適応など、中小企業にとって高度成長期以上の試練が課せられたといつてよい。大企業と中小企業との格差は、むしろ低成長時代において進展することが予想されるのである。

そこで、中小企業組合は、新たなニーズに適応した共同経済事業を積極的に進めて、組合員にとって魅力ある共同事業を展開していくことが望まれる。共同経済事業を成功させるためには、まず個々の組合員ニーズの把握と分析が必要であ

る。そのためには、組合員企業が所属する業種と業界の情報を収集し、現状分析と将来展望の中から、ニーズを的確に把握することである。ニーズを科学的に把握した上での共同経済事業は、成功の確率がきわめて高いはずである。

つくれば売れた高度成長時代は、規模利益の追求によって大量生産を可能にした。ハード面中心のつくる側に主体がおかれた共同経済事業によって、中小企業の近代化・合理化が実現できた。しかし、低成長期にあって、しかも国民所得の向上と消費者ニーズの多様化の中で売れるものをつくるとなると、どうしてもソフト面を重視したマーケティング戦略が不可欠の条件となる。

ニーズの多様化は、需要を細分化し、量的拡大を困難にして、ニーズの的を絞りにくくしている。多様化するニーズを的確につかんだ組合事業が、安定低成長下において最も重要な位置づけとなつてこよう。ニーズに対応できる共同経済事業は、多様化が要求される。さらに、変化に柔軟に対応できる事業であることが、共同事業の条件となる。

したがって、これらの共同事業は、社会的・経済的ニーズを先き取りしたものでないと多様化に対応できないことになる。そのためには、ニーズに合うように組合員を指導して行くことが必要であり、共同事業に対する啓発がより重要となろう。先き取り型の組合に質的転換をはかり、将来を指向した共同事業が、これから行なうべき事業内容であるといつてよい。

たとえば、八〇年代の中小企業の共通課題（第8表）で第一位にランクされている「売上・受注の維持・拡大」（五五・〇％）についてみると、組合による共同化が効果的でないとしている「効果なし」とするものの順位が第三位となっている。中小企業の最大の共通課題に組合が取り組みないとすれば、これは大きな問題である。また、共通課題で第二位にある「過当競争激化への対応」（三三・六％）にしても、組合では「効果なし」とするものの順位が第二位となっている。

中小企業の共通課題が何であるかを展望して、組合による共同化を積極的にすすめるべき共同事業が何であるかを先き取りする組合でなくてはならない。現在および将来を見きわめた組合の共同事業でなければ、組合員を引きつけるだけの魅力ある共同化はできない。中小企業に共通する課題は、組合員の課題であるわけで、組合員だけがもつ特殊な問題性があるとするれば、それはむしろ例外というべきであろう。

(第8表)をみると、組合自体が、八〇年代の共通課題にいかに対応していないかが明らかになっている。このことは、組合における需要の多様化への対応ができていないことを示すものであり、今後においてもその体質を持続することを、組合実態調査は明らかにしている。これでは組合事業は現実離れを起こしてしまい、先き取り型の組合運営は困難になってしまう。

中小企業の共通課題が、そのまま直ちに組合事業につながるものとは考えられない。しかし、共通課題が組合員のニーズであり、共同事業のベースであり、前提でもある。組合が行なう共同事業が、中小企業の共通課題と無関係に存在しているようでは、組合員の組合離れが起こるであらうし、魅力ある組合でなくなってしまう、組織維持力が低下してしまうことになる。

このように、組合の共同経済事業の位置づけは、中小企業のもつ共通課題を展望し、それをいかに先き取りした形で組合事業として取り組むかにあるといつてよい。

(二) 調整機能としての共同事業

国民的ニーズや社会的・経済的ニーズが多様化するなかで、組合事業も多面性を要求されている。共同事業は、規模の

経済性を追求するとともに、ニーズに対して多様な対応をするための組合員間の調整機能を果たすことが重要になっている。経済の低成長にあつては、組合はスケールメリットの追求よりも、組合員の経済効率を高めるための調整機能としての共同事業が必要となっている。この事業は、「過当競争激化への対応」であり、八〇年代の共通課題に対応するための重要な共同事業であるといつてよい。

たとえば、一〇種類の製品のニーズがある場合に、一組合員がそれを生産するには、一〇種類を手がけなくてはならない。これを五組合員が二種類ずつ生産すれば、生産性が向上するとともに多品種化もできる。このように、外部経済を効率的に利用するための調整機能が、新たな共同事業として必要となっている。組合員間の機能分担を効率的に行なうことによって、「合理化によるコスト引下げ」にもなり、「売上・受注の維持・拡大」にも結びつくことになる。

このように、組合員の調整機能としての組合の共同事業は、八〇年代の共通課題の共同化にとってきわめて有効な事業である。ハード的事業、ソフト的事業を問わず、組合が、情勢の変化やニーズの変化に対して機敏に対応するための事業として展開することがのぞまれる。

(三) ソフトの共同事業の展開

これからの組合事業は、ソフトの共同事業が重視され、情報収集・提供事業、人材養成事業、調査研究事業などの共同事業が展開されることになろう。組合員が個々で実施できない事業を共同化して、適切な情報提供、後継者の養成、組合員の実態把握など、指導教育関係事業の強化がのぞまれる。

そのためには、知識集約化事業の組織的運営を行ない得る人材の確保が課題となる。組合内部の組織としては、情報の

収集・分析機能の部門を設けるとともに、将来に対する確かな見通しと予測される環境変化に対応しうる新技術・新製品の開発やマーケティング活動を積極的に行なうことである。

このような共同事業を実現するためには、同じニーズをもつ組合員を一つにして、グループ化をはかることである。これらのグループ活動の基盤が確立するまでの期間、経営面で支援できる組合財政が維持される必要がある。ソフト的共同事業は、先行投資的事業内容となるために、組合の財政基盤の確立は、これまで以上に重要性を増すことになる。ハードウェアよりもソフトウェアの方が、投資効率は直ちに表れにくい。また、ソフトウェアに対する経済評価を明確にしているなど、複雑な側面をもつ共同事業である。

ソフトウェアを中心とする共同事業には、情報活動、研究開発、人材養成、マーケティング活動などがあるが、組合員全体を対象とする事業と、特定の組合員をグループ化して行なう事業とがある。事業規模と内容は、組合員のニーズに対応できるフレキシビリティに富むものでなくてはならない。

四 共同事業運営上の課題

ソフト的共同事業を効果的に実施するための運営上の問題点と課題について、要約してのべることにする。

共同施設（物的施設）を有している組合が、ソフト的共同事業を行なう場合には、共同施設をフル稼働させるだけのソフトウェアを必要とする。ハードウェアを生かせるソフトウェアの共同事業がなければ、組合事業は衰退してしまふ。需要の多様化に対応できる組合体質の強化は、共同施設を有する組合にとって最も大きな課題となる。ハードとソフトの接点に最大効率を見い出すという共同事業は、高度な経営手法を必要とする。

共同施設を有しない組合でのソフト的共同事業は、投下資本の過小な組合であるだけに、組合事業に対する組合員の意識と利用度が少ないのが現状である。

① 共同事業の内容とメンバーの明確化

これまでの組合の共同事業は、一般的に利用度が低い。それは、組合事業に魅力がないことにもよるが、その最大要因は、組合員のニーズに対応した共同事業でないということである。組合員のニーズを把握し、そのニーズを中心としたメンバーをグループ化することである。すなわち、組合員のニーズを基本にしたグループ化の促進である。共通のニーズを同一目的とするメンバーであれば、共同事業は活性化する。ニーズ別の共同事業の実施であれば、利用度は最高となるはずである。反対に、利用度が低下した共同事業は、組合員のニーズがなくなったわけであるから、スクラップすべきである。したがって、これからのソフト的共同事業は、ニーズによってビルドされ、目的が達成された共同事業や形骸化したものはスクラップするという、いわゆるスクラップ・アンド・ビルド方式を共同事業に対してダイナミックに採用することである。そうでないと、需要の多様化に対応した組合の事業として、機能を発揮できなくなってしまうのである。

共同事業の内容は、ニーズを同じくする組合員によって決定される。ニーズを同一目的としてメンバーが選定されるわけであるから、それ自体に組織力を有している。したがって、共同事業の本質は、組合員のニーズによって決定されるものであり、共同事業のメンバーは、同一目的をもつ集団によって構成されるべきものである。この原則をふまえない共同事業であるために、事業の利用度がいちじるしく低いのである。

このように、共同事業の本質を理解して、組合員全体を対象とする共同事業と、組合員のニーズを細分化し、かつ、専

門化・專業化した共同事業とに分類して、共同事業の内容と参加組合員を明確化することが重要である。

② 共同事業と財政基盤

組合は、共同事業を中心とする組織であるが、組合の財政基盤が弱体であるために、共同事業の成果が好ましくないのが現状である。共同事業が活発に行なわれている組合は、組合出資額は高く、財政基盤がしっかりしている。出資総額の多寡は、共同事業に対する組合員の参加意識のバロメーターともいえる。

ソフト的共同事業は、経済効率の測定が容易でなかったり、先行投資的な事業でもあり、かつ長期的な展開を必要とする事業であるだけに、これまで（ハード中心）以上に、組合の財政基盤の確立がのぞまれる。そのためには、自己資本の充実が基本であり、必要に応じて増資できるような組合員の共同意識を高める共同事業の展開が不可欠である。

それには、前述した組合員のニーズを組織化した共同事業を活発に行なうことである。共同事業のメリットが組合員自身のものになることによって、共同事業への意欲が高まり、事業収入が増大することによって、組合経費も十分まかなえるようになり、組合運営の財政基盤を強化することができるのである。また、剰余金の処分に当たっては、一定率以上は、組合資本充実のために増資にふりむけるよう組合員の理解を求めることが必要である。組合の財政基盤の強化は、共同経済事業の高度利用によって達成される。組合員のニーズを絞り込んだ共同事業の推進が、事業利用度を高め、事業収入を増大させて組合財政を豊かにする。組合の財政基盤が確立されれば、さらに共同経済事業は経済効率を高めて、組合員の利益向上に役立ち、組織体としての運営が活発になる。

このように、組合の共同事業と財政基盤の問題は、いわば車の両輪の関係にあるが、先行すべきは、組合員のニーズを

しっかりと把握した共同事業の展開であり、それを必ず成功させることによって、組合員自身に共同事業のメリットの魅
力を感知させることである。

③ 共同事業と事務局体制

前述せる共同事業と財政基盤の関係と全く同じ関係にあるのが、組合の事務局体制の問題である。事務局に有能な人材
が確保されているか否かによって、組合運営のすべてが決まるといってもよい。組合の共同経済事業が活発であれば、事
業収入によって財政基盤もでき、有能な人材を事務局に迎えることもできる。事務局体制が確立されていれば、共同事業
はさらに活性化して組合は一層発展する。逆に、事務局体制の弱体な組合は、共同事業が不振となり、そのために事業収
入が途絶えてしまい、組合が有名無実化してしまうという悪循環になる。

中小企業の共同化は、すぐれた人材の確保にとって有益であることや、事務局に有能な人材を確保するための方策につ
いては、すでにのべているのでここでは省略する。

共同事業を具体的に推進するのは、事務局である。ニーズを的確に把握して、組合員にとって魅力ある事業展開を企画
し実行に移すのも事務局の任務である。ソフトウェア重視の組合事業を効果的に実施するためには、事務局にすぐれた人
材を得ることが先決問題である。事務局体制の強化は、組合の共同事業の推進と財政基盤の確立にとって、不可欠の要素
であり、組合発展のための必須条件である。事務局の人材確保は、組合指導者の取り組むべき最重要課題であるといっ
てよい。

(参考文献)

○全国中小企業団体中央会編『魅力ある組合活動の新展開——中小企業組織化政策ビジョン——』中小企業情報化促進協会、昭和五十七年。

○稲川宮雄稿「戦後日本の中小企業組織化」。

○磯部浩一稿「中小企業組織化の実態と新動向」。

いずれも、加藤・水野・小林編『組織化と中小企業』同友館、昭和五十二年、所収論文。